

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2006156059

UDC _____

杭州电信营业厅销售流程再造研究

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

杭州电信营业厅销售流程再造研究

The Research of the Business Hall Sales Process
Reengineering of Hangzhou Telecom

金 晶

金 晶

指导教师姓名: 刘 震 宇 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 10 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 10 月

指导教师 刘震宇教授

厦 门 大 学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

进入 3G 时代，通信行业迈向全新的竞争阶段，电信、移动、联通三大运营商在全业务运营市场上同场竞技，全业务经营成为电信业务发展的主旋律。营业厅作为最直接接触客户的服务窗口，已成为杭州电信开拓市场最重要的运筹帷幄的战略阵地之一。为了加快战略转型，加速规模发展，杭州电信实施了营业厅销售流程再造，力求在激烈的市场竞争中脱颖而出，占据移动互联网发展的制高点。

本文开篇首先阐述了杭州电信的背景及发展阶段特征，对杭州电信面临的竞争环境和实体渠道营业厅对于电信发展的重要意义进行了分析。然后对杭州电信实体渠道的分类、定位、职能等现状进行了阐述。在上述背景介绍的基础上，提出了本文的研究思路、方法和内容。接着对本文即将运用到的流程再造理论、服务营销能力营销 7PS 理论、消费者行为理论知识进行阐述，随后对杭州电信营业厅服务营销流程现状进行了分析诊断，提出了现有营销流程中存在的若干短板问题。接着本文结合前面所叙述的理论知识，按照威廉姆·J·凯丁格的六阶段模式对杭州电信营业厅销售流程再造的具体方案进行描述。从实际操作的层面对销售流程再造在“构思设想、项目启动、分析诊断、流程设计、流程重建、监测评估”六个阶段的重点任务进行了详细阐述。

本文充分体现了“实践作为检验理论的最有效工具”。针对上述流程再造方案，本文通过具体案例评估、具有针对性的客户满意度调查等手段，对阶段性的实施成效进行了总结分析并得出可行性结论。

关键词：流程再造； 前置营销

Abstract

Approached to the 3rd Generation times, Communications industry is moving towards the new stage for competition. The three largest operators, Telecom, Mobile and Unicom, play together on the same stage of full-service operation marketing, which has become the keynote of telecom service development. As the direct service window for customer, business office has been one of the strategic positions for expanding market of Hangzhou Telecom. For speeding up strategy transition and accelerating scale development, Hangzhou Telecom has implemented marketing process reengineering for business office, striving to stand out among the fierce market competition and occupying dominant status for mobile internet development.

First of all, this paper states the background and development features of Hangzhou Telecom, analyzing the significant meaning of business office to Telecom development in the competitive environment. Secondly, it elaborates the current situation of Hangzhou Telecom Physical Store, including classification, positioning, functionality, etc., putting forward the research idea, approaches and content. Successively, it sets forth the process reengineering theory, service marketing 7PS theory for service marketing capability and consumer behavior, etc., that will be mentioned in the followings. Meanwhile, it makes analysis on the marketing process situation of Telecom Business Office, proposing some weakness during marketing process. Finally, combining with the above theory and according to the six-phase modeling of William·J·Caidinger, this paper illustrates the concrete solution for marketing process reengineering of Hangzhou Telecom and elaborates the key tasks from the aspect of practical operation during six phases, including Conception of Idea, Project Launching, Analysis and Diagnosis, Process Design, Process Reengineering, Monitoring and Evaluation.

Comprehensively reflecting “Practice is the Most Effective Tool for Verifying the Theory”, this paper makes analysis and works out feasible conclusion for process

reengineering solution with the approaches of evaluation on detailed cases and investigation on customer satisfaction, etc.

Key Words: Process Reengineering; Prepositioning Marketing

厦门大学博硕

目 录

第一章 绪论	1
1.1 杭州电信背景及发展阶段特征	1
1.1.1 杭州电信背景.....	1
1.1.2 杭州电信发展阶段特征.....	1
1.2 杭州电信实体渠道职能及管理现状	3
1.2.1 实体渠道分类.....	3
1.2.2 实体渠道职能管理.....	4
1.3 研究思路、方法和内容	6
1.3.1 研究思路.....	6
1.3.2 研究方法和内容.....	6
第二章 论文涉及的相关理论综述	8
2.1 流程重组理论	8
2.2 服务营销能力营销 7PS 理论.....	20
2.3 消费者行为理论	22
2.4 小结.....	24
第三章 杭州电信营业厅服务营销流程分析	25
3.1 杭州电信营业厅服务营销流程描述	25
3.1.1 业务展示体验流程.....	25
3.1.2 业务咨询与业务受理流程.....	27
3.1.3 客户离网挽留流程.....	29
3.1.4 客户投诉处理流程.....	31
3.2 杭州电信营业厅营销流程问题分析	33
3.2.1 流程的现有弊端和改造动力.....	33

3.2.2 流程中工作分析.....	33
3.4 小结.....	35
第四章 杭州电信营业厅服务流程再造方案及效果分析.....	36
4.1 流程再造的总体思路和目标确定	36
4.2 销售流程再造的环境方案设计	37
4.2.1 天翼卖场化布局.....	37
4.2.2 体验式环境.....	39
4.3 销售流程再造方案实施	39
4.3.1 营业厅流程改造具体实施计划.....	40
4.3.2 配套改革举措.....	54
4.4 流程再造实施效果分析	56
4.4.1 客户满意度分析.....	56
4.4.2 营销指标分析.....	60
4.4.2 人员结构分析	61
4.5 小结.....	62
第五章 结论和启示	63
5.1 结论.....	63
5.2 研究的局限性及进一步研究的方向	64
附录：调查问卷	65
参考文献.....	67
致 谢.....	68

Contents

Chapter I Introduction.....	1
1.1Background and Development Features of Hangzhou Telecom	1
1.1.1.Background	1
1.1.2.Development Features.....	1
1.2 Physical Store Function and Management Status of Hangzhou Telecom .3	
1.2.1 Physical Store Classification and Function.....	3
1.2.2 Physical Store Function and Management.....	4
1.3 Reasearch Idea, Approach and Content.....	6
1.3.1 Reasearch Idea	6
1.3.2 Reasearch Approach and Content	6
Chapter II Introduction of Theory Relevant to This Paper	8
2.1 Process Reengineering Theory.....	8
2.2 Marketing 7PS Theory for Service Marketing Capability	21
2.3 Theory of Consumer Behavior	22
2.4 Brief Summary	24
Chapter III Analysis on Service Marketing Process of Hangzhou	
Telecom Business Office.....	25
3.1 Description of Service Marketing Process of Hangzhou Telecom Business	
Office	25
3.1.1 Business Exhibition and Experience Process.....	25
3.1.2 Business Consultation and Service Acceptance Process	27
3.1.3 Process for Customer Off-Network Detention.....	29
3.1.4 Process Process for Customer Complaints.....	31
3.2 Analysis on Marketing Process Problem of Hangzhou Telecom Business	
Office	33
3.3 Brief Summary	35

Chapter IV Process Reengineering and Effect Analysis of Hangzhou Telecom Business Office	36
4.1 General Idea and Objective Setting of Process Reengineering	36
4.2 Environment Design for Sales Process Reengineering	37
4.3 Implementation of Sales Process Reengineering Solution	39
4.4 Analysis on Implementation Effect of Process Reengineering	56
4.4.1. Analysis on Customer Satisfaction Degree	56
4.4.2 Analysis on Marketing Index	60
4.4.3 Analysis on Personnel Structure	61
4.5 Brief Summary	62
Chapter V Conclusion and Inspiration	63
5.1 Conclusion	63
5.2 Research Limitation and Future Orientation	64
Appendix: Questionnaire	65
Reference	67
Acknowledgement	68

第一章 绪论

1.1 杭州电信背景及发展阶段特征

1.1.1 杭州电信背景

中国电信股份有限公司杭州分公司（以下简称杭州电信）是中国电信首批在海外上市的市级分公司之一，是杭州市历史最悠久的电信运营企业，至今已走过 129 个春秋。目前公司下辖 14 个经营单元，即市区 7 个分局、7 个县（市、区）分公司，公司总资产 68 亿元，从业人员近 8000 人。

杭州电信在网络、品牌、技术、人才等方面独具优势，收入规模居全国省会城市第二。凭借全业务、多产品融合的服务能力和渠道体系，拥有近 320 万固定电话用户、170 万宽带客户、210 万移动客户。3G 网络覆盖的广度、深度及质量水平全国领先、全市最优，县城以上区域实现连续覆盖，乡镇覆盖比例近 100%，实现行政村 3G 有效覆盖；互联网出口带宽占全市出口带宽总数的约 85%；光纤传送网络辐射全市所有楼宇、社区、城乡以及绝大部分农村，光纤入户（FTTH）能力建设达到 120 万线。

1.1.2 杭州电信发展阶段特征^①

2008 年 10 月，中国电信集团正式完成全业务重组，进入移动业务领域，宣告全业务运营时代的来临。这一关键性变革标志着通信行业进入全新的竞争阶段，传统电信业务的稳定格局被全面打乱，三大运营商在全业务的运营市场上同场竞技，全业务经营成为电信业务发展的主旋律。杭州电信在如此变革环境下，面临强大转型调整压力，客户争夺、产品策略调整、营销模式变更是杭州电信现阶段面临重要发展课题。

首先，全业务竞争时代的来临，对于杭州电信传统客户格局带来冲击，移动业务运营中，杭州电信要与已经占据移动业务市场绝大部分份额的杭州移动、杭

^① 资料来源：杭州电信 2008 年度工作报告

州联通抢夺个人、政企客户市场，尤其是高端个人和政企客户市场，压力巨大。对于传统家庭客户，尤其是宽带客户，竞争对手的强力介入使得家庭客户的保持和争夺异常艰难。门店作为杭州电信最前端的客户接触面，在市场抢夺，客户体验，客户服务营销能力等方面首当其冲起到最重要的门户作用，因此门店服务营销能力水平、营销水平直接体现了杭州电信全业务时代转型的形象标志。

其次，全业务营销时代的重要特征就是产品结构的全面调整，从传统固话、宽带、小灵通为主的传统型通信产品结构转化为固话、宽带、移动业务全面融合的产品结构，小灵通业务退出电信产品系统。业务创新能力一直是电信运营商的核心能力之一，全业务运营时代将更为重要。

从国际全业务电信运营商的运营经验可以看到，融合性业务创新是主要的创新方向，也就是能否取得竞争优势的关键，包括网络和技术的融合、终端和载体的融合、需求和应用的融合。需求和应用的融合主要表现为需求延伸和应用嵌入两种方式，应用对于消费者来说主要有通信、信息、生活三方面需求，此外还有娱乐、理财、商务、学习、健康等需求。

宽带应用和移动业务融合，提供包含固网和移动的一揽子、一站式通信服务营销能力，更好地满足用户需求，使用户无论任何时间、任何地点，都可以通过任何设备、任何网络，获得数据、图像和声音的自由通信，从而带来选择的自由和效率的提升。通过固网宽带与移动互联网相结合，满足多终端互联网接入，实现互联网的移动化。

在这样的产品结构变化下，杭州电信的产品策略面临重要调整，从传统单一型产品策略逐步转化为融合式产品特征，即固话、宽带、移动业务捆绑的融合套餐式家庭产品模式，充分发挥电信业务的融合特征，利用传统固话、宽带的产品优势带动新兴移动业务的发展，促进移动业务对家庭客户的抢夺和策反，试图通过产品融合之路，另辟竞争渠道，避免个人客户市场的正面激烈争夺。可以说全业务运营以后，杭州电信已经进入了融合化产品引领发展的新时代。

最后，从以上客户结构及产品策略变化中，杭州电信继续沿用原有的营销模式显然无法在激烈的全业务争夺中保持竞争优势。今天的杭州电信已经充分意识到了营销渠道及营销手段对业务发展的重要性，因此，自 2008 年承接移动业务以来，杭州电信乃至中国电信都在渠道社会化、终端社会化、营销模式社会化方

面作着全面的努力。在渠道社会化方面，杭州电信全面打破实体营业渠道自建自营的模式，吸引社会力量迅速扩大门店渠道网络，通过努力，仅 2012 年 1-9 月，杭州电信就与各类合作代理商开办自建他营厅、他建他营厅 149 家，合作卖场 92 家。大大改变了传统渠道网点布局不合理，商圈不集中，存在大量盲点地缺陷，同时借助社会力量开办营业厅也很大程度上节省了杭州电信的门店建设费用，缩短建店周期。

在终端社会化方面，为全面发展移动业务，终端作为移动业务营销中的必备要素也被电信视为营销环节的重点，在终端引入、厂家合作等方面，杭州电信在中国电信以及浙江电信的总体规划下，充分利用社会资金及营销资源发展杭州电信终端销售业务，拉动移动业务规模发展。

在营销模式社会化方面，营销模式的创新和变革也是全业务运营时代的重要特征，从传统的实体渠道坐商形式到全面发展电子渠道主动营销、行销化网络营销、机会营销等等，杭州电信的营销职能已经从营业厅逐步延伸到了店外，从被动营销到主动营销地模式变革是一个划时代的变革标志，这对于杭州电信而言，意味着营销和服务营销能力的全面竞争意识已经逐步扎根。

面对日益激烈的市场竞争，杭州电信越来越感到原有的以内部管理为中心的职能型营业厅销售服务流程已无法应对现在和未来的挑战。为了解决这一问题，杭州电信实施了营业厅销售流程再造。

1.2 杭州电信实体渠道职能及管理现状

1.2.1 实体渠道分类

杭州电信实体渠道从建设、运营的两个维度，可分为自建自营、自建他营厅、合作厅、专营店以及代理点五大类，具体情况如下：

1、自建自营厅：杭州电信自行建设，物业及设备均是杭州电信自有或租赁，所有权归杭州电信所有；所有运营由杭州电信自有人员实施。

严格按照集团新版天翼卖场 VI 规范要求实施（简称 VI 要求严格）：启用“天翼卖场”门头，中心区域为终端销售体验区，增设天翼宽带体验区、休息洽谈区、综合服务区、自助服务区、多功能培训室等；卖场布局设计应遵循突出终端体验

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士